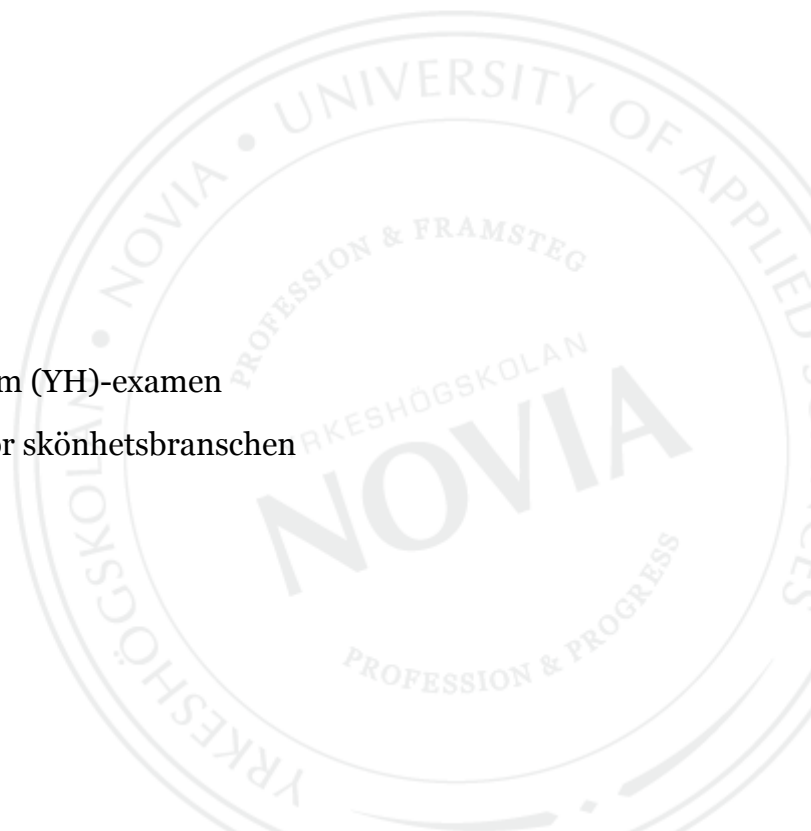


# Den fjärde industriella revolutionen

**-en teoretisk studie om de breda förändringar i  
teknologisk utveckling, innovation och organisation**

Yvonne Holmström

Examensarbete för Estenom (YH)-examen  
Utbildningsprogrammet för skönhetsbranschen  
Vasa och 2016



## EXAMENSARBETE

Författare: Yvonne Holmström

Utbildningsprogram och ort: Skönhetsbranschen, Vasa

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Estenom

Handledare: Jaana Ylimartamo-Nybäck

Titel: Den fjärde industriella revolutionen – en teoretisk studie om de breda förändringar i teknologisk utveckling, innovation och organisation

---

Datum Våren 2016

Sidantal 28

---

### Abstrakt

Syftet är att göra en undersökning om begreppet "fjärde industriella revolutionen" de drivande faktorerna, troliga inverkan och de följer det får för organisationer och på grund av konstant förändring hur företag kan göra business modell innovation.

Metoder som använts i studien är dokumentstudier och som analys metod har innehålls analys använts.

Respondenten har ett år på konstskola bakom sig och fann sin nästa utmaning att studera drivkrafter från ett ekonomiskt perspektiv. Målet med studien är att uppmuntra vidare studie inom ämnet och betona betydelsen av att vara medveten om att vara en del i ett kraft system och hur kreatörer kan ha en inverkan för förändring.

Teknologins utveckling har lett till en förändring i vårt sätt att leva, arbeta och relatera till varandra liksom hur vi uttrycker, informerar och underhåller oss. Förändringarna sker i sådan bredd, skala och hastighet vilket gör det omöjligt att med säkerhet fastställa framtida scenario. *Innovative disruption* sker på nuvarande modeller för politiska, ekonomiska och sociala sådana och för positiv utveckling krävs olika former av samarbete. Med en marknad i konstant förändring och innovativ inställning kan business modell innovation vara en mera lönsam metod än process innovation eller produkt innovation.

---

Språk: Svenska      Nyckelord: Den fjärde industriella revolutionen, struktur, organisation, business modell innovation

---

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Yvonne Holmström

Degree Programme: Beauty and Cosmetics Vaasa,

Supervisors: Jaana Ylimartamo-Nybäck

Title: The fourth industrial revolution – a theoretical study about the broad changes from and within areas of technological development, innovation and organisation

---

Date Spring 2016

Number of pages 28

---

### **Summary**

The purpose of this study is to examine the definition of “the fourth industrial revolution” the driving forces and define the likely impact and the following affects on organizations and how increasing companies have to innovate their business models because of the ongoing change. Data was collected through document studies and as analysis method was content analysis used.

The respondent has had a year in the arts and found her next challenge to study the driving forces from an economic point of view. Her aim is to bring forward further study on the topic and highlight the importance of being aware of the notion of a power system and how creative minds can have an impact for change.

The force of the development in technology has changed the way we live, work and relate to each other and how we express, inform and entertain ourselves. The speed, scope and scale of the changes makes it impossible to determine with certainty future scenario. Innovative disruption affects all political, economic and social models and the key factor for success is collaboration. With constant change and an innovative approach to business, business model innovation can be a more effective method than process innovation and product innovation.

---

Language: Swedish

Key words: The fourth industrial revolution, structure, organization, business model innovation

---

## Innehåll

<b>1. Inledning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Syfte och problemprecisering .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Teoretiska utgångspunkter .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1 Den fjärde industriella revolutionen.....</b>	<b>4</b>
<b>3.2 Business modell en organisatorisk dimension .....</b>	<b>7</b>
<b>3.3 Nya operationsmodeller .....</b>	<b>9</b>
<b>3.4 Business modell innovation.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Tidigare forskning .....</b>	<b>15</b>
<b>5. Undersökningens genomförande.....</b>	<b>18</b>
<b>5.1 Dokumentstudie .....</b>	<b>18</b>
<b>5.2 Innehållsanalys.....</b>	<b>19</b>
<b>5.3 Undersökningens praktiska genomförande .....</b>	<b>20</b>
<b>6. Resultatredovisning och tolkning.....</b>	<b>20</b>
<b>6.1 Hur kan man beskriva den fjärde industriella revolutionen? .....</b>	<b>21</b>
<b>6.2 Vilken inverkan har förändringarna på organisationer? .....</b>	<b>22</b>
<b>7. Kritisk granskning .....</b>	<b>24</b>
<b>8. Diskussion .....</b>	<b>25</b>

## Källförteckning

## 1 Inledning

Studien är en undersökning över begreppet ”fjärde industriella revolutionen” de drivande faktorerna, troliga inverkan och de följder det får för organisationer på grund av konstant förändring och en undersökning om begreppet business modell innovation.

Arbetet är en undersökning för att få en bredare förståelse för de förändringar som konstant sker på grund av mänsklig utveckling och teknologiska framsteg. Respondenten intresserade sig för begreppet ”den fjärde industriella revolutionen” och har i studien undersökt vad som definierar den, de drivande faktorerna och troliga inverkan. Med intresset för vad som för mänsklig verksamhet och utveckling framåt gör respondenten en undersökning om struktur och utveckling av organisationer.

Respondenten har ett år på konstskola bakom sig och fann sin nästa utmaning att studera drivkrafter från ett ekonomiskt perspektiv. Målet med studien är att uppmuntra vidare studie inom ämnet och betona betydelsen av att vara medveten om att vara en del i ett kraft system och hur kreatörer kan ha en inverkan för förändring.

Syftet är att göra en undersökning om begreppet fjärde industriella revolutionen och hur organisationer kan vara i fas med den. Forskningsfrågor är: hur kan man beskriva den fjärde industriella revolutionen? Vilken inverkan har förändringarna på organisationer?

Arbetet ska gynna estenomer för att intressera sig för en ekonomi som värdesätter innovation och se sig själva som en stark resurs på marknaden och gynna vidare forskning inom ämnet.

## **2 Syfte och problemprecisering**

Syftet är att göra en undersökning om begreppet fjärde industriella revolutionen och hur organisationer kan vara i fas med förändringarna.

Forskningsfrågor är: Hur kan man beskriva den fjärde industriella revolutionen? Vilken inverkan har förändringarna på organisationer?

### 3. Teoretiska utgångspunkter

I teoretiska utgångspunkter väljer respondenten att redogöra för de viktigaste för att förstå vad den fjärde industriella revolutionen är och dess inverkan, de drivande faktorerna, troliga inverkan och de följder det får för organisationer och på grund av konstant förändring hur företag kan öka sin kompetens genom business modell innovation. Respondenten har valt att i texten använda sig av engelska termer för att valet av ord ska kunna ha rätt referens, engelska termer är kursiverade.

#### 3.1 Den fjärde industriella revolutionen

Teknologins utveckling har lett till en förändring i vårt sätt att leva, arbeta och relatera till varandra liksom hur vi uttrycker, informerar och underhåller oss. Ordet revolution antyder abrupt förändring och radikal förändring. Revolution och nya faser i mänsklighetens historia har inträffat när en utveckling i teknologi förändrat hur vi uppfattar världen och därefter skapat påföljande fundamentala förändringar i ekonomiska system och sociala strukturer. Historien kan användas som en referensram för att försöka förstå sig på hur vi kan förstå utvecklingen.

(Schwab, 2016, 6)

För att försöka förstå framtiden och framtidens jobb kan vi utgå från de förändrande teknologier som sker nu och hur de utvecklar sig och därefter uppskatta förändringar på lång sikt. Teknologi har alltid spelat en nyckel roll i hur vi ser på jobb och hur vi skapar jobb och hur miljön för arbetsplatsen ter sig.

(Gratton, 2011, 27)

Teknologi är en av krafterna bakom förändringar i vår vardag men förutom teknologi hör också faktorer som globalisering, demografi, samhälle och energiresurser som fem starka krafter att ta i beaktande när man vill förstå sig på framtiden.

(Gratton, 2011, 27)

Teknologiska framsteg händer inte isolation utan är beroende på att vara i en kontext som är kulturell, ekonomisk eller på basen av människors värderingar. De förändringar som i sin tur sker av ny teknologi ger upphov till förändringar i vår syn och förväntningar på kolleger, och syn på moral och även den mänskliga naturen kan ifrågasättas.

(Gratton, 2011, 27)

Den hastighet utvecklingen sker i, i kontrast till hur snabbt den tredje revolutionen tedde sig är resultatet nu en mera komplex och extremt uppkopplad och sammankopplad värld med konstant förnyande teknik. Förändringar sker inom ekonomi, business, samhälle och på ett individuellt plan. Förändringarna ändrar inte endast svaret på ”vad” och ”hur” vi gör saker utan också hur vi ser på oss själva och ”vem” vi är. Förändringen ger en påverkan på system och involverar förändring på hela system, genom och inom länder, företag, industrier och samhället som en helhet. En del akademiker accepterar inte definition ”den fjärde industriella revolutionen” och att den skulle äga rum nu, utan ser det endast som förändringar som hör till den tredje revolutionen.

(Schwab, 2016, 3)

”*The spindle*” en definition för första industriella revolutionen tog ungefär 120 år att sprida sig utanför Europa. Den andra industriella revolutionen väntar fortfarande på att slå igenom för 17% av världen, då ungefär 1.3 miljarder människor fortfarande saknar tillgång till elektricitet. Den tredje industriella revolutionen väntar på att nå de 4 miljarder människor som saknar tillgång till internet, det vill säga till ungefär halva jordens befolkning. Den fjärde industriella revolutionen skiljer sig från tidigare faser genom de nya teknologiernas fusion och interaktion mellan det fysiska, digitala och biologiska domänerna.

(Schwab, 2016, 8)

De ekonomiska, sociala och kulturella förändringar som är i förändring av den teknologiska revolutionen är av sådan skala och bredd så det är omöjligt att med säkerhet fastställa framtida scenario. En av grundkrafterna handlar om hur regeringen relaterar till sina medborgare och hur företag relaterar till sina anställda, delägare och kunder och hur supermakter relaterar till mindre länder. *Innovative disruption* sker på nuvarande modeller för politiska, ekonomiska och sociala sådana. Aktörer måste notera att de är en del av ett utbrett kraft system och för att en positiv utveckling ska få fart kräver olika former av samarbete.

(Schwab, 2016, 28)

De möjliga positiva effekterna av den fjärde industriella revolutionen har ännu inte sköljt över oss. Möjligheterna ligger för det första i hur människor kan integrera i en global



ekonomi och driva ytterligare krav för existerande produkter och services. En positiv utvecklingen kan ske genom att ge makt till och ansluta individer och samhällen över världen. För det andra förbättras våra möjligheter att ta oss an och angripa negativa externa effekter och samtidigt skapa ekonomisk tillväxt, t.ex. den gröna vågen, tills nyligen ansågs det endast nödvändigt att investera för ett grönare klimat på grund av statens subventioner för att t.ex. motverka koldioxidutsläpp. Förändringar i teknologin har skapat framsteg inom förnybar energi, bränsleeffektivitet och energilagring, värdet för investeringar i dessa områden ökar vilket leder till en positiv utveckling på BNP samtidigt som frågan om klimat förändring går framåt. För det tredje handlar frågan om hur ledare i organisationer för business, regering och civila samhället transformerar sina organisationer för att med full potential hanterar effektiviteten av de digitala effekterna. Förändringarna kräver nya strukturer i ekonomi och organisation för att möta de nya kraven.

(Schwab, 2016, 34)

Talang och färdigheter är en av grundpelarna för att lyckas i den fjärde industriella revolutionen. Teknologi som skapar automation och effektivitet är något de flesta unga strävar efter men förutom det har det blivit allt viktigare att inte endast uppleva att vara med i en process utan också att vara en del av någonting och jobba för någonting som är större än de själva. Med förhöjd komplexitet och extrem specialisering blir det allt viktigare med en önskan om ett meningsfullt arbete. Den yngre framväxande generationen kan uppleva att en karriär på ett företag kan hämma deras förmåga att hitta mening i livet. Gränser som försvinner genom digitalisering och ambitioner som förändras gör att människor söker en annorlunda harmoni och synsätt på balansen mellan arbete och liv både vad gäller den dagliga rutinen och livet som helhet.

(Schwab, 2016, 50)

Plattformer tillgängliga för alla som Wikipedia, Google, Facebook, LinkedIn, Instagram och Dropbox har bidragit till vad som definierats *the sharing economy*. Som ett resultat av digitaliseringen kan konsumenter och talangfulla entreprenörer göra den digitala åldern till sin fördel.

(Frey, C. & Osborne, M. 2015. 80)

I den nya eran är det de framväxande entreprenörerna som utmanar de största industrierna och det som berör mest vårt dagliga liv. Entreprenörers nya sätt att tänka ger nya system

för utbildning och hälsovård och adderar services och produkter som ger säkrare varumärke för mat och säkrare sätt att pendla till jobb.

(Case, S, 2016 Location 133)

### 3.2 Business modell en organisatorisk dimension

Vad är struktur? En struktur refererar till en organisations funktion och dess varierande former för koordination, kommunikation och kontroll. En struktur består av en uppsättning regler och procedurer som handlar om organiserat stöd för management som ett slags operationssätt för aktiviteter. Ett system av struktur är hela det set av regler som vidare ger upphov till en förverkligan enligt definierade regler och kommer bedömas utgående från dessa. Strukturella regler och procedurer kan ha en lång tradition men de kan även gå utanför dess ramar, det är essentiellt att vara uppmärksam på frågor och dilemman som berör effektivitet. Effektivitet kan mätas i hur resultat stämmer överens med planen. Därav är frågan om hur stödet genom management kan se ut för att förbättra en organisations effektivitet essentiell.

(Flood, 1999, 104)

Generellt har business modellen refererats till att vara ett *statement* (Stewart & Zhao, 2000), en *beskriving - description* (Applegate, 2000; Weill & Vitale, 2001), en *representation – representation* (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Shafer, Smith & Linder, 2005), en *arkitektur – architecture* (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002; Timmers, 1998), ett *konceptuellt verktyg eller modell – a conceptual tool or model* (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Teece, 2010), en *strukturell mall – a structural template* (Amit & Zott, 2001), en *metod – a method* (Afuah & Tucci, 2001), ett *ramverk – a framework* (Afuah, 2004), ett *mönster – a pattern* (Brousseau & Penard, 2006), och som en *uppsättning – a set* (Seelos & Mair, 2007).

(Zott, Amit, Massa, 2010, 5)

Kärnan i en organisations verksamhet består av att kontrollera flödet av transaktioner, att göra beslut om styrelsen och beslut om design, processa informationen som används direkt eller indirekt i dessa aktiviteter är i interaktion med en fjärde kategori som består av förhållandet till organisationens människor. I utvecklingen som medför ny information och

dator teknologi är det vitalt att designa effektiva organisationer som har elektroniska som mänskliga medlemmar som har kapacitet för intelligent beteende och inläring.

(Simone, A. 2002, 404)

En business modell kan beskrivas enligt nio grund block som ger direktiv för hur ett företag skapar sin verksamhet, dessa nio block täcker de fyra huvudsakliga områden för en business: kunder, erbjudande, infrastruktur och hur verksamheten blir finansiellt livskraftigt. Businessmodellen är som en plan för en strategi som ska implementeras genom organisationens struktur, process och system. De nio blocken består av kundsegment, en organisation har en service för en eller flera kundsegment. Värde proposition är det värde som ska ge en lösning på en kunds problem. Dessa värde förslag är levererade genom ett företags kanaler till kunden genom kommunikation, distribution och försäljningskanaler. Kundrelationer är skapade och underhålls inom varje kund segment. Intäkter till företaget är resultatet från lyckade värderings-propositioner till kunder. Nyckel resurser är de tillgångar som är en grund för att de tidigare nämnda elementen som utgörs av en rad nyckel aktiviteter. Organisationen kan ha en rad samarbetspartner som kan krävas för att resurser och en organisation ska fungera mera effektivt. Businessmodellens element resulterar i en kostnadsstruktur. Dessa nio business blocks är basen för att forma en struktur och kan praktiskt byggas upp på en business modell canvas. Denna canvas kan enkelt byggas upp på en yta där en grupp människor kan diskutera och sketcha business modellen med post-it lappar och basera sig på förståelse, diskussion, kreativitet och underliggande analys.

(Osterwalder, A & Pigneur, Y, 2010, 41)

Man kan dela upp företag som byggt upp sin företagsmodell ur tre olika perspektiv. Dessa kan vara företag som byggt sin business modell på basen av kundrelation, produktinnovation eller infrastruktur business. Varje sort har olika strategier för ekonomi, konkurrenskraft och kulturellt imperativ. Dessa tre typer kan existera tillsammans inom ett enda företag, men i grunden är de tilltråde till olika enheter. De har olika strategier för fart, bredd och skala inom segment för ekonomi, konkurrenskrafterna baserar sig på olika hierarkisystem och kulturen har olika fokus.

(Osterwalder, A & Pigneur, Y, 2010, 59)

### 3.3 Nya operationsmodeller i fjärde industriella revolutionen

I diskussionen om trender för organisationer och beslutsfattande kan man ställa sig frågan vad som förändrats och vad som förblir det samma? Man kan anta att den mänskliga naturen förblir som den är men kunskapen om den mänskliga naturen har förändrat under det senaste halva seklet och är under fortsatt utveckling. Psykologisk research och utvecklingen av datorteknologi och dess inverkan på det mänskliga medvetandet skapar nya sätt för problemlösning, att fatta beslut och inläring. Med den teknologiska utvecklingen som påverkar organisationer är det vitalt att vara medveten om att strukturerna av en framgångsrik organisation är formad av de uppgifter som genom lämplig natur och karaktär av tillgängliga resurser, människor och datorer, som utför uppgifterna.

(Simone, A. 2002, 418)

Förändringarna i tillväxtmönster, arbetsmarknader och hur framtidens jobb ser ut kommer naturligtvis påverka alla organisationer, teknologier som är drivkrafterna bakom den fjärde industriella revolutionen har en bred inverkan på hur företag leds, organiseras och tillhanda har resurser. Mängden information som finns tillgänglig, hastigheten på sönderspjäлкning av gamla modeller och accelerationen av innovation är svår att förstå eller förutspå, de är en grund för konstant överraskning. I en sådan kontext är det ledare som kontinuerligt kan lära sig nytt, anpassa sig och utmana sina egna koncept och operationsmodeller som kommer att märka ut den nästa generationen ledare som kommer att nå framgång. Inverkan från den fjärde industriella revolutionen kräver att företag gör en grundlig analys av sitt företag och tänker om för att behålla sin position på marknaden och utvecklas. Strategisk planering krävs för att operera snabbare och med större rörlighet.

(Schwab, 2016, 50)

Trendande business modeller är data förhöjda businessmodeller som använder sig av data analys för värdefull information om kundsegment från software intelligens för att skapa förhöjda produkter. Exempel på företagsmodeller är *"Open and liquid"* som positionerar sig själv i ett flytande ekosystem för att skapa värde, medan *"Skynet"* företag fokuserar på automation. Företag kan skapa sin business modell från fokus på nya teknologier för att göra det mest effektiva av energi, materiella flöden, som också har en positiv effekt på miljön. *"The sharing economy"* eller *"on-demand economy"* är begrepp som myntats på grund av nya businessmodeller som uppstått under effekterna av ökad digitalisering. Nya

sätt att konsumera produkter & services och en lägre tröskel för både företag och individer att skapa välbefinnande på den digitala eran, ger avtryck på personliga och professionella miljöer. Plattformar som är skapade att matcha utbud och efterfrågan med väldigt låga kostnader, förser kunder med produkter samt möjligheter som att t.ex. ge feedback på sajten som skapar förtroende. Plattform-businessen ger snabbt upphov till liknanden erbjudanden och nya services till olika kundsegment, som kan röra allt från t.ex. tvätt till shopping eller parkering.  
(Schwab, 2016, 19)

Plattform strategier, i kombination med behovet att bli mera kund-centrerade och förhöja sina produkters kvalitet med data gör att många industrier ändrar sin fokus från säljande produkter till att leverera services. Konsument trenden har gått från att äga en produkt till att köpa en leverans med underliggande service som de kan nå via plattformen. Som exempel kan en kund nå enkelt till en bok genom Amazon's kindle Store, att spela önskad låt från Spotify eller gå med i ett företag för delad användning av en bil-hyrning som medför en service för ökad mobilitet utan att kunden måste äga produkten.  
(Schwab, 2016, 58)

De nya kommande operationsmodellerna betyder att talang och kultur inom företaget måste ses över på grund av större krav på skicklighet och behovet att attrahera rätt sorts mänskligt kapital. Medan data blir grunden för beslutsfattande och operationsmodeller över industrier, kräver arbetskraften nya färdigheter och processer måste uppdateras t.ex. för att ta full potential av *real-time information* och utveckla kulturen. "*Talentism*" är grunden i företagets styrka och konkurrenskraft. I en värld där styrkan ligger i talang måste de hierarkiska strukturerna ses över och ett mera flexibelt system och nya belöningssystem måste införas i organisationen. Framgång kommer att grunda sig i hur bra företaget lockar till sig talangfulla och skickliga arbetstagare. Antagningsvis gör ledande företag en förändring från de gamla hierarkiska system till en organisation som är mera baserad på nätverk och samarbete.  
(Schwab, 2016, 59)

Företag som på innovativa sätt lyckas kombinera den digitala, fysiska och biologiska världen är de företag som lyckas sätta den nya modellen för en hel industri och hur de lyckas relatera system av produktion, distribution och konsumtion. En ledande modell är företaget Uber som förbättrat kundens upplevelse genom att kunden i servicen kan

lokalisera på vilket avstånd färdmedlet befinner sig genom sin mobil med beskrivning av standarden för bilen och en enkel betalningsmetod samt ger kunden upplevelsen av att inte måste vänta på sitt färdmedel längre än väntat. Fallet är ett exempel då business modellen inte fungerar traditionsenligt med högre pris och lägre kostnader utan är en fundamental förändring i business modell.

Kombinations-baserade business modeller är definitionen på hur digital tillgång kan kombineras i intressanta kombinationer av existerande digitala plattformar och utnyttjas till att organisera om relationen till fysiska tillgångar. Anmärkningsvärt i modellerna kan vara en förändring från ägande till endast tillgänglighet. I en sådan marknadsmodell äger inte företagen tillgången, som i Ubers fall bilen, utan gör den tillgänglig. Modellens konkurrenskraftiga fördel är skapad genom en ny upplevelse i kombination med en reducerad marginal kostnad. Modellen matchar utbud och efterfrågan på ett snabbt och enkelt sätt.

(Schwab, 2016, 61)

Etablerade företag kan vara ofördelaktiga på grund av sin organisations upplägg. Beslutsfattande process kan vara långsam och hämma idéer från att komma på marknaden. De etablerade företag som inser fördelen med samarbete engagerar sig med entreprenörer för att investera i dem. En del företag har utvecklat intern strategi för att se kommande idéer, och research för lönsamt partnerskap. ”SWAT” team är till för att vara en kontakt till start-ups, som även kan fungera som en concierge och se till att smarta entreprenörers idéer får sin väg till rätt person i företaget.

(Case, S, 2016 Loc 1019)

Evolutionen av business modeller påverkas av framgången i informationsteknologi. Kombinationen av mobila teknologier, bärbar data och sensorer, ”cloud computing”, och ”Big-data” är teknologier som kommer att skapa nya strukturer för framtida business modeller. Nyckel särdrag för framtida företag kan vara följande 1) en bra artikulerad business modell, som möjliggör en värde-skapande modell som identifierar företagets huvudkunder, dess erbjudande och hur de skapar och levererar värde till dessa kunder. En bra definierad business modell ska främja dynamisk förändring som också möjliggör företagets interface av agenter för kund intimitet och koordination för värde kedjor. 2) Rörlighet och en hög IQ för organisationen är nödvändiga för att möta kraven av dynamiska förändringar i företagets omgivning och egen business modell 3) Ett ekosystem

som möjliggör företaget att fokusera på sin kärnkompetens. Företagets nyckeluppgifter är att förse den slutliga kunden med en omfattande lösning. Företaget kommer interagera med andra aktörer i ekosystemet för att på ett dynamiskt sätt strukturera om deras erbjudande. (Mendelson, H, 2015, 2 )

### 3.4 Business modell Innovation

Business modeller kan förbättra sin kapacitet genom vad man kallar business modell innovation, den första frågan att ställa sig är om relationen mellan ett företags business modell och den organisatoriska kontext som företaget befinner sig i. Den frågan har utmanat existerande företag att skapa en ny referensram för sin businessmodell eftersom dessa företag till skillnad från start-ups opererar inom en regerande business modell. Dessa företag ger sig då in i en process kallad *business model change* (BMC). (Santos, Spector, Heyden, 2015, 43)

Företag i olika industrier har satt som mål att transformera deras business modeller från produkt baserade till service centrerade. Trenden är driven av externa faktorer som produkt produktifiering, låg-kostnads konkurrens, växande mättnad på produkt marknaden (Spring & Araujo, 2013), och intern motivation kan vara att skapa mera stabila intäkter och möjligheter för differentiering och en starkare kund relation. (Eggert et al., 2014; Kowalkowski et al., 2012). För att behålla sin position på marknaden och försäkra tillväxt förändrar företag sig från att sälja produkter till att erbjuda nya värde-adderande services och kund lösningar som bättre möter kundens behov. Sådan service driven transformation är av karaktär som kan beskrivas som *large-scale change* som involverar att se över mål och strategi för företaget och dess business modell överlag. (Kindström, 2010) (Kindström & Kowalski, 2015, 191)

*Business model innovation* handlar om att skapa en ny värde proposition och konfigurera om stundande business system på ett sätt som stöder den nya värde propositionen. (Markides, 2000; Osterwalder, 2004). En förändring i miljön kan ge möjligheter att identifiera dessa genom *strategic sensing* och därefter kapitalisera utvecklingen genom att göra förändringar i varierande element av business modellen. (Birkinshaw & Ansari, 2015, 87)

Produkter skapade med ett ingenjörsperspektiv med ny avancerad funktionalitet har länge varit framgångsfaktor för att skapa tillväxt och konkurrenskraft på marknaden, detta i ett innovationsklimat drivet av teknologikutveckling. Fokus på produkt- eller processinnovation är idag i de flesta industrier inte tillräckligt. Några drivkrafter är ökad konkurrenskraft, pågående globalisering, och nya konkurrenter som växer fram i öst, kommersialiserade produkter, samt ny teknologi, gör att de traditionella industrigränserna suddas ut, och ger upphov till en förändrad marknad, nya konkurrenter på marknaden och förändrade förordningar gör produkter och processer föråldrade. Förutom kvalitet på produkter och processer kan den nya eran kräva businessmodellinnovation, var ett företags konkurrens sitter i dess förmåga att applicera en lämplig innovativ businessmodell som skiljer sig från dess konkurrenter.

(Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, 4)

Man kan använda som referensram framgångsexempel som grundat sig i innovativ businessmodell snarare än en unik produkt. Amazon har högst försäljningssiffror på böcker, i deras verksamhet ingår inte ett *brick-and-mortar store*. Pixar har tilldelats elva Academy Awards de senaste tio åren, deras upplägg skiljer sig genom att inte en enda mänsklig skådespelare finns i dess filmer. Netflix skapade ett nytt sätt för video uthyrning, den nya verksamheten innebär ingen fysisk shop. Skype äger ingen infrastruktur över nätverk men är den största leverantören för kommunikation världen över. Starbucks säljer standardiserade kaffe produkter till premium pris och har blivit världens största kaffehus kedja.

(Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, 5)

Företag som utgår från att vara relevanta på marknaden genom att uppdatera sin businessmodell måste definiera en businessmodell och hur den kan beskrivas. Ett sätt är att dela upp businessmodellen i fyra dimensioner, och ställa frågor om kundsegment, värdeproposition, värdekedja och vinstmekanism. Det är viktigt att ha en tydlig förståelse om businessmodellen som fungerar som en grund för framtida innovation. Den första dimensionen behandlar frågan om kunder, vilka är de kunder modellen vill nå? Det är viktigt att veta exakt vilka kundsegment som är relevanta och vilka kunder som nås med businessmodellen och vilka som inte kan nås med den modellen. Kunden är kärnan av varje businessmodell. Den andra frågan behandlar värdeproposition, vad erbjuds kunden? Dimensionen beskriver företagets erbjudanden, om det är produkt eller service och hur tillgodose kundens behov. Värdekedjan är den tredje dimensionen, hur produceras dessa



erbjudanden? Denna dimension startar genom olika processer och aktiviteter för att få igång värdekedjan. Dessa processer och aktiviteter står i förhållande till resurser och möjligheter och dess koordination längs med företagets system för värde kedjan. Den fjärde dimensionen består av vinst mekanismen, vad är orsakerna till vinst? Koststruktur, intäktsgenererande mekanismer, förtydligar vad det är som gör business modellen livskraftig. Den ger ett svar på det centrala varje företag måste ställa sig, hur producera värde för delägare och intresserade aktörer? Varför fungerar business modellen kommersiellt?

(Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, 6)

Företag har skapat konkurrensfördel enligt en generation av managers som verkat enligt Michael Porter's "Five Forces". En bra metod för att skapa värde och kärnan i Porter's metod var att analysera industrier på djupet för att placera ett företag optimalt gentemot sina konkurrenter och därmed få en konkurrensfördel. 2005 skrev Kim och Mauborgne deras "Blue Ocean Strategy" metod för ett annorlunda tänkesätt än Porter's. Metod för innovativ businessmodell enligt Kim och Mauborgne handlade om att lämna ett konkurrensdrivet rött hav och skapa ett blått hav, som har ett obestritt marknadsutrymme. Genom att inte fokusera på konkurrenternas modeller är det möjligt att skapa en egen modell.

(Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, 9)

IKEA revolutionerade möbelindustrin genom billig men stilig design och genom ett nytt sätt att sälja dem. Det brittiska rockbandet radiohead fick stor uppmärksamhet när deras strategi tillät fans att köpa deras album för ett pris fansen själva satte upp vilket gav mervärde i Radiohead's kändisskap som ökade försäljningen av konsertbiljetter och gamla plattor. Car2Go, är ett exempel ur bil industrin som gjorde märkbar effekt på marknaden genom ett innovativt koncept för *car-sharing* som lät kunder effektivare hyra bil.

(Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, 10)

Andelen procent som multinationella företag placerar på investering för business modell innovation ligger på 10%. 90% av ett företags *research & development* går till produkt och process innovation. Orsaken till att företag inte lägger ner större andel på business modell innovation kan grunda sig i det främmande i konceptet business modell innovation. Tre utmaningar i systemet med business modell innovation kan vara att tänka utanför egen dominerande industri logik som kan hämmas av mentala blocks och minska utvecklingen

av nya idéer. Människor tenderar föredra att tänka runt fysiska teknologier och produkter än att på ett abstrakt plan om business modeller. Myter som präglat uppkomsten av revolutionerande innovation är att det kan handla om en kaotisk process och att det endast är kreativa genier som kan ta fram revolutionerande innovation på marknaden. Lösningen är att hitta funktionella verktyg som metoder och processer.

(Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, 11)

Ny teknologi som driver business modell innovation är vanligtvis av allmän natur.

Revolutionerade teknologi som Internet, eller *cloud computing* har en allmän karaktär som är tillgängliga för alla. *The creative leap* ligger i dess användning och applicering till egen business som gör den konkurrenskraftig och möjligtvis revolutionerande. Det är möjligt att påstå att orsaken till sann revolutionen ligger i upptäckten av ny potentiell ekonomisk drivkraft av en ny teknologi, som handlar om att skapa rätt business modell.

(Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, 13)

#### 4. Tidigare forskning

Respondenten har sökt material för studien på biblioteket Tritonia i Vasa och använt sig av nätlitteratur eftersom begreppet ”fjärde industriella revolutionen” är så pass nytt och det inte finns tillgänglig litteratur i bokformat. Respondenten har sökt efter vetenskapliga artiklar på databaserna EBSCO och ProQuest och använt sig av studier från ekonomiskt forum som Weforum och IESE business school. Respondenten använde sig av sökord som the fourth industrial revolution och business modell innovation.

Zott, Amit och Massa (2010) har gjort en undersökning som behandlar genom multipla discipliner och teman, litteraturen om businessmodellen som koncept och dess teoretiska rötter, pågående utveckling och troliga framtida research. Undersökning visar att forskare inte är överens om vad en business modell är, de flesta som definierar den i sin undersökning anpassar en definition som är lämplig till respektive undersökning. Studien visar fyra grundläggande faktum om studien av businessmodellen som även kan fungera som avstamp för en mera enhetlig studie av business modeller; 1) ökat intresse för studie och analys över businessmodeller 2) business modeller utgör ramen för att på en systemnivå och genom holistiskt synsätt försöka förklara hur företag gör business 3) organisatoriska aktiviteter spelar en viktig roll för de varierande koncept i business modeller 4) business modeller försöker förklara hur värde skapas och kan fångas.

Gassmann, Frankenberg, Csik (2014) har gjort en studie och analys på de mest revolutionerande och innovativa business modellerna över de senaste 50 åren med syftet att undersöka ett systematiskt mönster i deras kärna. Undersökningen visar hur 90 procent av all business modell innovation kombinerar existerande idéer och koncept från andra industrier. Undersökningen beskriver det essentiella i att ha en innovativ inställning till business modellen i en värld som är i konstant förändring. Det är viktigt att ha en förståelse för business modellen och för att göra en business modell innovation måste man ändra minst 2 dimensioner i businessmodellen; Som svarar på frågan om kunden (vem?), värde proposition, (vad?), värderingskedja (hur?) och vinst mekanism (varför?). Nyckel utmaningarna för att göra business modell innovation är att komma över den dominerande företags och industri logiken samt göra en förändring i management och identifiera motstånd och möjligheter.

Gassmann, Frankenberg, Csik (2014) stöder och framhäver i sin undersökning empiriska studier som har syfte att undersöka hur business modell innovation ställer sig i förhållande till process innovation eller produkt innovation. Studien lyfter fram BCG studie om hur business modell innovation har större benägenhet för framgång än andra samtida som fokuserar på produkter och processer, vilket påvisar att under en period på fem år gör business modell innovatörer upp till 6 procent mera vinst än samtida produkt och process orienterade. Undersökning över de 25 mest innovativa företagen i världen visar att 14 är business modell innovatörer, Gassman, Frankenberg, Csik (2014) undersökningen visar utgående från en rapport från IBM, (2012) att presterande i industrin är de som gör business modell innovation två gånger så ofta som sämre presterande.

Rösler, P (2015) beskriver i sin undersökning om möjligheter och utmaningar som skiljer unga dynamiska företag och etablerade stora bolag åt. Studien beskriver hur unga företag har möjligheter tack vare nära kontakt med teknologisk kunskap, ständig kontakt med universitet och research center, högre flexibilitet och bättre insyn till marknadssignaler och skicklighet till att skapa en specifik nisch medan utmaningarna ligger i deras knappa resurser, få fysiska tillgångar och knappt om registrerad framgång, de kan sakna expertis ytterom kärnfunktioner och brist i skala, distributionskanaler och kunskap om marknaden. De är känsliga för konkurrens och kan ha svårigheter med att ta sig fram på marknaden och kan ha en bristfällig infrastruktur. Undersökningen nämner också att de kan ha en otillräcklig förståelse om innovationers fulla kapacitet och potential.

Möjligheterna för etablerade företag grundar sig i resurser, erfarenhet och kunskap att framgångsrikt kommersialisera nya erbjudanden, och har en tillgång till R&D (*Research and Development*) över en omfattande och diversifierad försäljnings bas. De besitter IP (*Intellectual Property*) och management tack vare erfarenhet och resurser. De har ett mindre hot från tvister och besitter expertis för att reglera sig följsamt och når marknaden enkelt. Etablerade företag kan finna motgångar och tröghet p.g.a. byråkrati som leder till långsammare informations flöde, mindre flexibilitet och försämrat kreativt tänkande. Företagen hämmas av en kultur som är obenägen att ta risker.

Rendell, M (2014) har gjort en undersökning om krafter som förändrar vårt arbete genom ekonomiska skiften i förändring för utdelning av makt, välstånd, ökad konkurrens och möjligheter jorden runt och gör en framtidstolkning som visar hur *disruptive innovation*, radikalt tänkande, nya business modeller och nedsatta resurser påverkar alla sektorer. Business behöver få ett klart och mera meningsfullt mål för att attrahera och behålla arbetstagare, kunder och partners. Hur komplexitet och tvetydighet hanteras kommer influera sättet vi jobbar de nästa 10 åren. Studien beskriver de förväntningar av organisationer och mål för människor i tre distinkta världar av jobb: Blå, Grön och Orange. Orange är företag i liten skala som består av nätverk och samarbete mellan mindre organisationer, gröna företag tar sig an ett socialt ansvar där drivkrafter för business är demografiska förändringar, klimat och hållbarhetsfrågor och dess kultur bidrar till ökad kollektivism. Blåa företag karakteriseras av en kultur för individualism med starkt kapitalistiska drivkrafter.

Amit, R & Zott, C (2010) har gjort en undersökning om business modell innovation som ett sätt för managers och entreprenörer att skapa och addera värde speciellt under tid av ekonomisk förändring. Att designa ett redan modifierat eller nytt aktivitets system handlar om att på nya sätt kombinera företagets existerande resurser och partners, och ska nödvändigtvis inte kräva stor investering i R&D. Deras undersökning ska gynna managers och researchers genom att erbjuda en bas för koncept på businessmodell innovation som betonar ett tänkande på system-nivå. Undersökningen betonar små förändringar med meningsfulla förbättringar i kontrast till ett tänkande om revolutionerade, *game-changing business model breakthroughs*. Undersökningen visar hur managers kan lösa avvägningen mellan kostnader och fördelar av innovation och kommer fram till exempel på hur företag

genom att ta itu med hur de gör business t.ex. att involvera partners i nya värde-skapande system.

## **5. Undersökningens genomförande**

I detta kapitel beskrivs de olika metoderna som har använts i studien. Som datainsamlingsmetod användes dokumentstudie och som dataanalysmetod användes innehållsanalys.

### **5.1 Dokumentstudier**

Dokumentstudier är studien då respondenten samlar in sin information från böcker, artiklar, rapporter, uppsatser, essäer, internet, forskningar eller annat tryckt material. Vad man kan tänka på i valet av material är när materialet publicerats, att använda sig av uppdaterad forskning. Respondenten ska lägga ner fokus och tid på att fördjupa sig i material och litteratur och kan använda sig av olika översiktsverk.

(Befring, 1994, 67; Ejvegård, 2003, 143)

Dokumenten är informationskällan som innehåller bakgrund, syfte, frågeställning och insamlingsmetod. Vetenskapliga artiklar eller annan relevant vetenskaplig forskning är basen för dokumentstudier. Respondenten kan redogöra för artiklarna genom att göra en faktatabell som underlättar diskussionsdelen i studien. (Olsson & Sörensen, 2007, 86-90)

Det är viktigt att försäkra sig om ett dokumentets pålitlighet och vara kritisk till de fakta som finns i ett dokument. Relevant är var och när dokument har kommit till och vem som står bakom det, dokumenten kan antingen vara arkiverade statliga artiklar eller privata.

Beroende på vilken information man söker och svar man söker är faktorer som bidrar till var man söker sin information.

(Patel & Davidson, 2003, 63-65)

Forskare som studerar samhället söker kunskap i hur samhällsliga fenomen fungerar, och följaktligen hur det påverkar människor och den förändring det ger upphov till. Samhället kan sammanfattas i begrepp av institutioner, organisationer, grupper, nätverk, språk och kulturer. När en forskare undersöker fenomen i samhället vänder hen sig till personer som är verksamma inom dessa. Som regel kan undersökningen göras på tre sätt. Antingen

genom att vara med och observera hur verksamma personer gör och deras tillvägagångssätt, alternativt endast fråga personerna vad de tycker och tänker eller fråga hur och varför de gör dessa saker, det tredje tillvägagångssättet är att fördjupa sig i texter eller bilder som verksamma personer inom samhällets institut gjort och vidare utnyttja dessa dokument. Forskaren är själv en del av samhället men har inte tillräcklig information som behövs för undersökningen och därav är samhällsforskare i behov av andra människor och deras arbete. (Ahrne & Svensson, 2011, s10).

## 5.2 Innehållsanalys

När man går tillväga med en innehållsanalys kan det innebära att man i en dagstidning eller ur annan media ser hur många artiklar som behandlar samma ämne. Det essentiella är att kunna motivera varför man valt just den urvalsmetoden, hur man än valt att plocka ut det viktigaste materialet. (Bell, 2006,88)

En innehållsanalys innebär att man ser ett samband som vissa termer/faktorer förekommit i ett urval av källor. Man kan använda sig av en urvalsteknik för att studera alla källor. Genom att studera hur många gånger en term/faktor förekommer är det sedan möjligt att sätta fakta in ett sammanhang före det kan tolkas. Kritisk källanalys är det tillvägagångssätt respondenten använder sig av för att sätta in fakta. För bästa möjliga resultat för innehållsanalys av dokument använder man sig av kritisk källanalys. (Jacobsen, 2007, 139; Ejvegård, 1996, 63; Bell, 2006, 126)

För att kunna analysera den data som kommer att utgöra studien är det första steget att strukturera upp helheten för att förstå var all fakta passar in. Efter att ha skapat en förståelse för var varje dokument, forskning eller bok kan passa in som man kan gå till nästa steg för att analysera texterna djupare för att avgöra vad man ska ta med i sin egen text och vad man kan välja att sortera bort. (Jacobsen, 2007,135)

### **5.3 Undersökningens praktiska genomförande**

I detta kapitel beskriver respondenten en sammanfattning över hur hon gått till väga från teori till resultat. För insamling av material läste respondenten genom artiklar, ekonomirapporter och nätlitteratur. Efter att ha samlat på sig information om den fjärde industriella revolutionen och dess betydelse funderade respondenten i hurdan kontext definitionen skulle kunna användas i undersökningen och vad respondenten fann mest intressant i ämnet, hennes mål med undersökningen var att göra en undersökning på ett makro plan för att möjliggöra vidare studier på ämnet och fann studien om business modellen relevant till ämnet.

Efter insamlad information om fjärde industriella revolutionen och dess historiska och tänkbara framtida kontext samlade respondenten information om business modell och business modell innovation och skapade sig en förståelse om grundpelarna i dessa ämnen vilka respondenten använt sig i sin undersökning. Framtidsanalyser och tidigare forskning söktes på databaser och ekonomiforum under arbetets gång på sidan om litteraturstudien i fjärde industriella revolutionen och business modellen.

Efter att ha läst in sig på diverse material kunde arbetet få sin form och fastställa syftet mera noggrant och forskningsfrågorna blev naturligt; Hur kan man beskriva den fjärde industriella revolutionen och vilken inverkan har förändringarna på organisationer. Respondenten kunde komma fram till resultatet i studien genom att skapa en förståelse för sin text och göra en tolkning baserat på beskrivning om vad som definierar den fjärde industriella revolutionen och dess tänkbara framtida scenario och sammanföra materialet i en diskussion som berör troliga förändringar på marknaden, trendande business modeller och hur business modeller går till väga för att behålla fortsatt konkurrenskraft och därefter skapa en beskrivning över studiens resultat.

## **6 Resultatredovisning och tolkning**

I detta kapitel redovisar respondenten resultatet, diskuterar tidigare forskning med den teoretiska grunden. Kapitlet sammanfattas med en beskrivning över studiens resultat som ämnar svara på syftet att göra en undersökning om begreppet fjärde industriella

revolutionen och hur organisationer kan vara i fas med förändringarna. Forskningsfrågorna som ställts är hur kan man beskriva den fjärde industriella revolutionen? Vilken inverkan har förändringarna på organisationer?

### **6.1 Hur kan man beskriva den fjärde industriella revolutionen?**

Schwab (2016) beskriver ordet revolution som abrupt och radikal förändring, nya faser i mänsklighetens historia har inträffat när utveckling i teknologi förändrat levnadssätt och skapat fundamentala förändringar i ekonomiska system och sociala strukturer. Nya sätt att leva, arbeta och relatera till varandra genom teknologins utveckling förändrar hur vi uttrycker, informerar och underhåller oss. På grund av den skala, bredd och extrem hastighet utvecklingen sker i är den svår att förutse. Schwab (2016) beskriver hur den extrema spridningen av den digitala revolutionen kombinerat med multipla teknologier leder till förändringar i modeller för ekonomi, business, samhälle och på ett individuellt plan. Frågeställningar som ”vad” och ”hur” vi gör saker och ”vem” blir viktiga.

Förändringen ger en påverkan på hela system och för att förstå utvecklingen måste vi som Gratton (2011) skriver, undersöka faktorer som globalisering, demografi, samhälle och energiresurser.

Möjligheterna i fjärde industriella revolutionen ligger i hur människor kan göra medvetna val i en global ekonomi och driva krav för existerande produkter och services. En positiv utvecklingen kan ske genom att ge makt till och ansluta individer och samhällen världen över. Möjligheterna att ta oss an och angripa negativa externa effekter och samtidigt skapa ekonomisk tillväxt, t.ex. den gröna vågen och arbetet för ett grönare klimat som tills nyligen ansågs endast nödvändig att investera i på grund av statens subventioner för att t.ex. motverka koldioxidutsläpp har blivit status quo. Förändringar i teknologin har skapat framsteg inom förnybar energi, bränsleeffektivitet och energilagring, värdet för investeringar i dessa områden ökar vilket leder till en positiv utveckling på BNP samtidigt som diskussionen om klimat förändring går framåt. För det tredje handlar frågan om hur ledare i organisationer för business, regering och civila samhället transformerar sina organisationer för att med full potential hanterar effektiviteten av de digitala effekterna. Förändringarna kräver nya strukturer i ekonomi och organisation för att möta de nya kraven. (Schwab, 2016) påpekar att aktörer måste notera att de är en del av ett utbrett kraft system och för att en positiv utveckling ska få fart kräver olika former av samarbete.



Krafter i ekonomin som förändrar arbete handlar om hur utdelning av makt, välstånd, ökad konkurrens och möjligheter jorden runt ter sig. *Disruptive innovation*, radikalt tänkande, nya business modeller och nedsatta resurser påverkar över alla sektorer. Nya businessmodeller ska utlova ett meningsfullt och strategiskt mål för att attrahera och behålla arbetstagare, kunder och partners. Ledord är komplexitet och tvetydighet. Rendell, M (2014) beskriver i sin studie hur förväntningar av organisationer och mål grupperar människor till tre distinkta världar av jobb: Blå, Grön och Orange. Orange är företag i liten skala som består av nätverk och samarbete mellan mindre organisationer, gröna företag tar sig an ett socialt ansvar där drivkrafter för business är demografiska förändringar, klimat- och hållbarhetsfrågor och dess kultur bidrar till ökad kollektivism. Blåa företag karakteriseras av en kultur för individualism med starkt kapitalistiska drivkrafter.

## 6.2 Vilken inverkan har förändringarna på organisationer?

Ny teknologi kan beskrivas som drivkrafter för innovativa businessmodeller, (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014) påpekar att det är möjligt att påstå att revolutionen ligger i upptäckten av ny potentiell ekonomisk drivkraft, som kan handla om att skapa rätt business modell.

Mängden information, sönderspjäлкning av gamla modeller och accelerationen av innovation är en grund för konstant överraskning och kräver att ledare kontinuerligt anpassar sig och lär sig nytt, utmanar sina egna koncept och operationsmodeller. Grundlig analys av företaget och strategisk planering krävs för att operera snabbare och med större rörlighet Schwab (2016). För att ha en innovativ inställning till en marknad i konstant förändring kan business modell innovation vara mera lönsam metod än process innovation och produkt innovation. (Gassmann, Frankenberg, Csik 2014)

För att behålla sin position på marknaden och försäkra tillväxt förändrar företag sig från att sälja produkter till att erbjuda nya värde-adderande services och kund lösningar som bättre möter kundens behov (Kindström, 2010). Trendande business modell är plattform strategier, företag blir mera kund-centrerade och förhöjer sina produkters kvalitet genom data och industrier förändrar fokus från att sälja produkter till att leverera services. Konsument trenden har gått från behovet att äga en produkt till att köpa en leverans med underliggande service som de kan nå via plattformen (Schwab, 2016 ).

Talentism” (Schwab, 2016)” kommer vara ledande för organisationer, nya operationsmodellerna betyder att talang och kultur ses över i företaget på grund av större krav på skicklighet och behovet att attrahera rätt sorts mänskligt kapital för att ta full potential av *real-time information* och utveckla kulturen. (Rendell, M 2014) beskriver tre världar av jobb med olika kultur och struktur utvecklas; Blå, Grön och Orange. (Schwab, 2016) nämner hur de hierarkiska strukturerna som traditionsenligt funnits kommer att ses över och ett mera flexibelt system och nya belöningssystem måste införas.

Eftersträvansvärd framtida business modell som är starkt påverkad av digitaliseringen är en bra artikulerad business modell som utgår från en värde-skapande modell som identifierar företagets huvudkunder, dess erbjudande och hur de skapar och levererar värde till dessa kunder (Mendelson, H). En bra definierad business modell främjar dynamisk förändring och möjliggör interaktivitet mellan agenter och kund intimitet och bra koordinering för värde kedjor. Företag är strukturerade för rörlighet, hög IQ och ett ekosystem med fokus på sin kärnkompetens som kan förse kunden med en omfattande lösning.

Business modell innovation kan vara mera lönsamt än samtida som fokuserar på produkter och processer (Gassmann, Frankenberg, Csik 2014). Det är viktigt att ha en innovativ inställning till business modellen i en värld som är i konstant förändring. Förståelse för business modellen och nyckel utmaning för att göra business modell innovation är att komma över den dominerande företags och industri logiken samt förändring i management och identifiera motstånd och möjligheter. Amit, R & Zott, C (2010) undersökning om business modell innovation som ett sätt att skapa och addera värde under tid av ekonomisk förändring, betonar hur företag kan involvera partners i nya värde-skapande system genom tänkande på system-nivå, små förändringar i kontrast till ett tänkande om revolutionerade, *game-changing business model breakthroughs*. Undersökningen kommer fram till en bas för business modell innovation, hur företaget kan kombinera existerande resurser och partners utan att kräva stor investering i R&D.

Utgående från studien kan man sammanfatta att teknologins utveckling har lett till en förändring i vårt sätt att leva, arbeta och relatera till varandra liksom hur vi uttrycker, informerar och underhåller oss. Förändringarna sker i sådan bredd, skala och hastighet vilket gör det omöjligt att med säkerhet fastställa framtida scenario. *Innovative disruption* sker på nuvarande modeller för politiska, ekonomiska och sociala sådana och för positiv utveckling krävs olika former av samarbete. Med en marknad i konstant förändring och

innovativ inställning kan business modell innovation vara en mera lönsam metod än process innovation eller produkt innovation.

## 7 Kritisk granskning

Kapitlet är till för att granska och analysera arbetet kritiskt. Den kritiska granskningen utgår från Larssons (1994) kvalitetskriterier för kvalitativa studier. Respondenten granskar sitt arbete för att kunna fastställa kvaliteten på arbetet och reflektera över starka och svaga sidor med arbetet. Studiens karaktär kan avgöra hur man granskar det arbete man gjort. Kriterier att granska arbetet; perspektivmedvetenhet, intern logik och struktur.

Utgående från Larssons (1994, 165) beskrivningar har forskaren redan från början en förståelse om ämnet och det som sedan kommer tolkas. Förförståelse innebär att respondenten har kunskap om det behandlade ämnet från tidigare. I undersökningen ska det vara möjligt att ta reda på varifrån forskaren fått sin förförståelse för det ämne som ska tolkas.

Respondenten är relativt ny på området och såg arbetet som ett sätt att få bredare förståelse för det forskade ämnet. Respondenten har därefter först samlat data för att först få ett historiskt perspektiv och därefter sökt rapporter om framtidsvisioner från etablerade på ämnet. Respondenten har fått mycket nya tankar efter att ha fördjupat sig i ämnet och har stor motivation för att utveckla sina förmågor på området.

Intern logik betyder att det finns harmoni mellan forskningsfrågor, datainsamling och analys. Det är viktigt att det går att relatera till alla enskilda delar, att det finns en helhet i arbetet. Forskningsfrågorna är grunden för arbete hur det styr både datainsamlingsmetoder och analys, det vetenskapliga arbetet ska vara en sammanfogad konstruktion. Larsson (1994, 173-175)

Respondenten anser att hennes utmaning legat i att sammanfatta ett material med väldig bredd på information och upplever det finns förbättringsförslag på harmoni och intern logik men att arbetet trots allt följer en röd tråd.

Larsson (1994, 173-175) skriver att en bra struktur är viktigt för ett bra arbete, en klar och enkel struktur gör att ingenting blir otydligt. Argumenten hålls relevanta och specifika för att en studie ska vara bra.

Respondenten anser att hennes text är relativt lättläst men har rum för utveckling. Som utvecklingsförslag kunde vara att skapa bättre struktur på arbetet genom att använda sig av relevanta underrubriker och ge utrymme för bättre kategorier och struktur.

## 8 Diskussion

I kapitlet diskuterar respondenten sitt arbete, nämner vad för slags reflektioner arbetet gett upphov till och utvecklingsförslag. I diskussionen lyfts fram det som respondenten själv finner mest intressant i arbetet.

Respondenten har hunnit ta till sig en hel del information och det finns mycket utvecklingsförslag för arbetet. Det finns oändligt med möjlighet för vidare studier inom ämnet och olika segment. Målet med studien var att aktivera intresse för ämnet och genom insikt finna intresse och inspirera för ett aktivt förhållningssätt som innovatör. De reflektioner studien gav upphov till fungerade också som motivationsfaktor, att kunna se sig själv i rollen som aktör och innovatör och hoppas därmed att studien kan engagera läsare att se sig själva som starka aktörer och finna ett intresse i att utveckla studien.

Utvecklingsförslag i studien kan både basera sig på en grundligare analys av den historia som kan användas som referensram för att förstå sig på dagens ekonomiska maskin. De enskilda utvecklingar och framtida *disruptive innovations* är ur ett kreativt förhållningssätt intressant för vidare forskning. En bredare analys av metoder och processer som påverkat företagsamhet och de kommande förhållningssätten inom etablerade företag gentemot strategier för nya start-ups är intressant fenomen för vidare studier och för undersökningen kunde en resumé artikel utnyttjas för bästa framställning och förståelse av resultat. Studien kunde utveckla en fortsatt undersökning på ett bredare ekonomiskt plan hur förändringarna ger upphov till ny ekonomi och undersöka de ekonomiska termer som definierar marknaden samt urskilja mellan faktorer sett ur ett makro och mikro perspektiv, även förändringar i nya lagar och system som företag och start-ups måste anpassa sig till är

av stor relevans för vidare forskning särskilt med tanke på hur de kan skapa en medvetenhet och kan gynna innovatörers verksamhet.

Finner många segment i arbetet intressant och är motiverad för vidare studier. Finner utmaningen om att utgående från förändringar och trender i samhälle och kultur kunna bygga upp en värde-skapande business modell särskilt intressant och hur den kan vara konkurrenskraftig och värdefull.

## Källförteckning

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) *Handbok o kvalitativa metoder*. Malmö: Liber

Amit, R & Zott, C (2010) Business model innovation: creating value in times of change (online)

<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0870-e.pdf>

Case, S. (2016) *The Third Wave – An Entrepreneur's Vision of the Future*. New York: Simon & Schuster

Frey, C. & Osborne, M. (2015) Technology at work – The future of innovation and Employment (online)

[http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi\\_GPS\\_Technology\\_Work.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work.pdf)  
(hämtat 20.4)

Santos, Spector & Heyden, Birkinshaw & Ansari, Kindström & Kowalski, Foss, N. & Saebi, T (2015) Business model innovation – the organizational dimension. New York: Oxford University Press

Flood, R (1999) *Rethinking the fifth discipline – learning within the unknowable*. London: Routledge 11 New Fetter Lane

Gratton, L. (20011). *The shift* –the future of work is already here. London: Collins Harper Collins Publishers

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M (2014). The Business Model Navigator: 55 Models that Will Revolutionise Your Business. London: Copyright Licensing Agency Ltd

Larsson, S. (1994). Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Mendelson, H. (2015) Reinventing the Company in the Digital Age: Business Models, Information technology, and the Company of the future (online)

<https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/04/BBVA-OpenMind-Business-Models-Information-Technology-and-the-Company-of-the-Future-business-innovation.pdf>  
(hämtat 14.4)

Olsson, H. & Sörensen S. (2007). *Forskningsprocessen, kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur

Rendell, M. (2014) The future of work – A journey to 2022 (online)  
<https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/pdf/future-of-rork-report-v16-web.pdf>  
(hämtat 15.4)

Rösler, P. (2015) table 1: Challenges and Capabilities: Young, Dynamic Firms and Established Companies (online)  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Collaborative\\_Innovation\\_report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Collaborative_Innovation_report_2015.pdf)  
(hämtat 08.4)

Simone, A: *The Economics of choice, change, and organization: essays in memory of Richard Cyert* (2002) Edward Elgar Publishing

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Schweiz: World Economic Forum

Zott, C. Amit, R. & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research  
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>  
(hämtat 15.4)